



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROJEKT PODPORY PODNIKU

PROJECT OF SUPPORT TO THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

František Vašourek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **František Vašourek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Projekt podpory podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cíl bakalářské práce je návrh podoby internetového prodeje.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s.. ISBN 978-80-247-5620-2.

PITAŠ, J. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012, 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.

ŘEHÁČEK, Petr. Projektové řízení podle PMI. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-8-86929-90-3.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. ISBN 978-80-2-1-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3-11-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Obsahem této bakalářské práce je užití projektového managementu k podpoře podnikání sítotiskové dílny HW Prints. Jejím cílem je vytvoření návrhu projektu na zavedení internetového obchodu pro značku HORSEWAG.

Abstract

The content of this bachelor thesis is the use of project management to support the business of HW Prints screen printing works. Its aim is to create a project proposal for the introduction of the HORSEWAG internet shop.

Klíčová slova

Projekt, logický rámec, SMART, PEST, RIPRAN, identifikační listina projektu, Ganttův diagram

Key words

Project, Logical Framework, SMART, PEST, RIPRAN, Project Identification Sheet, Gantt Chart

Bibliografická citace

VAŠOUREK, F. Projekt podpory podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 52 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval(a) jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil(a) autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Moje poděkování patří Ing. Pavlovi Juřicovi za vstřícnost, cenné rady a připomínky při zpracovávání této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1.1 CÍL PROJEKTU	11
1.2 METODIKA PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 PROJEKT	12
2.1.1 VLASTNOSTI PROJEKTU	14
2.1.2 TROJIMPERATIV	14
2.2 FÁZE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	16
2.2.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE.....	16
2.2.2 PROJEKTOVÁ FÁZE.....	16
2.2.3 POPROJEKTOVÁ FÁZE.....	18
2.3 CÍL PROJEKTU	18
2.3.1 METODA SMART	18
2.4 PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	19
2.4.1 LOGICKÝ RÁMEC	20
2.4.2 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU (ILP).....	21
2.5 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN	22
2.6 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	23
2.7 MATICE ODPOVĚDNOSTI	23
2.8 RIZIKO	24
2.8.1 ŘÍZENÍ RIZIK.....	25
2.8.2 METODA RIPRAN.....	25
3 ANALYTICKÁ ČÁST PROJEKTU	27
3.1 VZNIK A PŘEDSTAVENÍ HORSWEG.....	27
3.2 POPIS PROJEKTU	28

3.3	ANALÝZA RIZIK.....	29
3.4	PEST ANALÝZA	32
3.4.1	POLITICKÉ FAKTORY	32
3.4.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	33
3.4.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	33
3.4.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	33
3.5	ZAJÍMAJÍCÍ STRANY PROJEKTU	34
3.6	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI	35
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	36
4.1	IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	36
4.2	SMART, HODNOCENÍ CÍLE PROJEKTU	37
4.3	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	38
4.4	GANTTŮV DIAGRAM	40
4.5	APLIKACE TROJIMPERATIVU	45
4.6	DIAGRAM RACI.....	45
	ZÁVĚR.....	47
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48
6	SEZNAM OBRÁZKŮ	50
7	SEZNAM TABULEK.....	51
8	SEZNAM GRAFŮ.....	52

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou projektu na podporu podniku brněnské sítotiskové dílny. Tato dílna se nyní primárně zabývá potiskem textilií a papíru na zakázku, kde si zákazník volí, jak bude finální výrobek vypadat.

Dílna vznikla s ideou vlastního designového potisku, avšak s postupem doby se tento záměr dostává na vedlejší kolej. Produkce vlastního designového potisku, aplikovaného zejména na textilní součásti oblečení (trička, baseballové čepice, tašky, ...) je v současné době nabízena pod značkou HORSEWAG pouze zákazníkům, kteří navštíví dílnu v souvislosti s vyřizováním svých tiskových zakázek, dále pak známým a přátelům. Takový úzký okruh odběratelů je rychle nasycen a důsledkem je, že prodej, produkce i nabídka těchto výrobků neustále klesá a značka se pomalu vytrácí z trhu.

Projekt, který je v této bakalářské práci zpracován, by měl situaci značky HORSEWAG změnit. Zabývá se tvorbou internetového obchodu pro tuto dílnu, respektive pro výrobky označené HORSEWAG. Vytvoření internetového obchodu má za cíl, nabídnout výrobky HORSEWAG široké skupině potenciálních zákazníků, kteří dílnu nenavštěvují, o této produkci neví a nemají tedy možnost si toto zajímavé a originální zboží pořídit.

Práce je rozdělena do tří částí. První část práce je teoretická, jsou zde popsány pojmy a analytické metody, které jsou následně použity v dalších částech práce. Ve druhé části práce je představena již zmíněná sítotisková dílna a její vývoj. Je zde i hlavní dokumentace potřebná k zahájení projektu. Třetí a poslední část práce se zabývá samotným projektem.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

1.1 Cíl projektu

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout postup tvorby internetového obchodu pro sítotiskovou dílnu a její značku HORSEWAG, který by pomohl nabízet tyto produkty širšímu poli zákazníků.

1.2 Metodika práce

Při psaní této práce bylo využito metod projektového managementu, které jsou dále popsány v teoretické části práce. Získaná data, která byla dále zpracována v této práci, pochází od zaměstnanců a vlastníků této sítotiskové dílny.

Teoretická část práce byla zpracována především na základě odborné literatury, která se zabývá tvorbou projektů a metodami jak s projekty pracovat. Jsou zde popsány analýzy a postupy, které byly v dalších částech práce aplikovány.

V části analytické a návrhové bylo užito metod projektového managementu, předem popsaných v teoretické části této práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

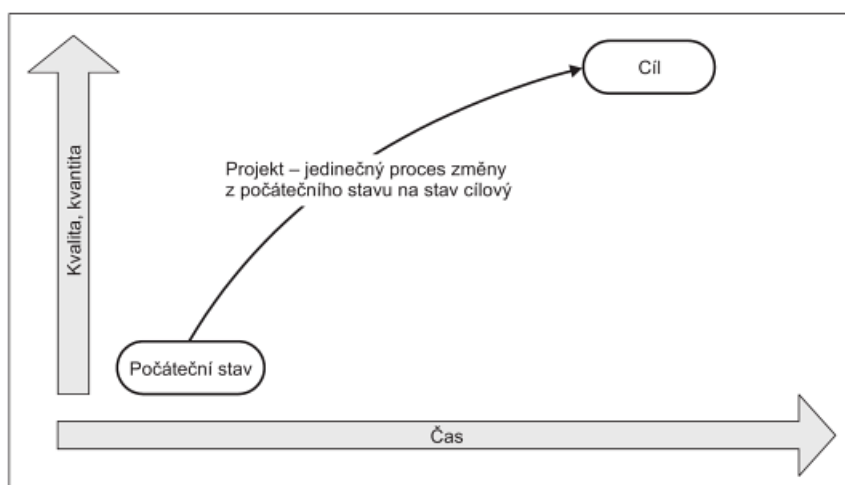
V této kapitole je popsána teorie projektu. Jsou zde popsány hlavní pojmy a jednotlivé analýzy, které jsou v dalších částech této práce rozvedeny.

2.1 Projekt

Co je to projekt? Pro projekt neexistuje jen jedna správná definice, lze ho definovat mnoha způsoby. Zde jsou uvedeny dvě, které můžeme považovat jako základní definice projektu.

První z definic je podle standardu IPMA: „*Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky*“ (4, s 422).

Projekt je i definován dle normy ISO 10 006: „*Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji*“ (1).



Obr. 1: Projekt, jako změna (Převzato z (4))

Podrobněji definovat projekt nám pomůžou základní atributy projektu podle Kathy Schwalbe.

- **Projekt má jedinečný účel.** Každý projekt by měl mít dobře definovaný cíl. Projekty ústí v unikátní produkt, službu nebo výstup.
- **Projekt je dočasný.** Projekt má jednoznačný začátek a konec. Nemělo by se tedy stát, že není jasné, kdy daný projekt začal a zdali již neskončil.
- **Projekt se vytváří postupným rozpracováním.** Na začátku jsou projekty často definovány velmi zešíroka. Postupným zpracováním projektu jsou jeho detaily více a podrobněji specifikovány. Proto by se měly projekty vyvíjet přírůstkově. Projektový tým by měl vytvořit iniciační plány a následně je na základě nových informací detailněji aktualizovat a upravovat.
- **Projekt vyžaduje zdroje, často z různých oblastí.** Zdroje zahrnují lidi, hardware, software a další majetek. Mnoho projektů překračuje hranice oddělení, aby dosáhly svého jedinečného cíle.
- **Projekt by měl mít primárního zákazníka a investora.** Většina projektů má mnoho zainteresovaných stran a subjektů. Vždycky však musí existovat jeden, který bude hrát roli primárního investora. Investor projektu obvykle určuje jeho směr a poskytuje finance.
- **Součástí projektu je nejistota.** Protože je každý projekt jedinečný, je někdy obtížné jasně definovat jeho cíle, odhadnout, jak dlouho bude trvat jeho dokončení, či určit, kolik bude stát. Příčinou nejistoty jsou rovněž externí faktory, jako například dodavatel, který skončí své podnikání, či člen projektového týmu, který bude nečekaně potřebovat dovolenou. Nejistota v projektu je jedním z důvodů, proč je projektové řízení tak náročné, zvláště v případě projektů zahrnujících nové informační technologie (13, s22)

Co je to tedy projekt? Projekt je dočasný, neopakovatelný a časově ohraničený proces, který má přesně vymezen svůj začátek a konec. Začátek projektu je dán datem zahájení. Existuje však několik způsobů ukončení projektu. Jedním z nich je ukončení projektu k danému datu. Dalším způsobem ukončení projektu může být stav, kdy projekt dosáhl svého cíle, pro který byl projekt určen. Výsledkem projektu je požadovaná změna, která by měla být ve srovnání s počátečním stavem na vyšší kvalitativní úrovni (13).

2.1.1 Vlastnosti projektu

Shrnutím dostaneme určité základní vlastnosti projektu. Aby mohl být projekt zpracován efektivně a správně, musí splňovat tyto vlastnosti. Pokud projekt tyto vlastnosti nesplňuje, nemusí být možná jeho realizace a měl by se přepracovat (6).

- **Jedinečnost cíle:** cíl by měl být jedinečný, neopakovatelný, jednoznačně a srozumitelně popsáný.
- **Časově vyměřený:** projekt má přesně daný začátek a konec.
- **Realizovatelný:** definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle.
- **Zdroje:** nezbytně nutné zdroje a náklady (6)

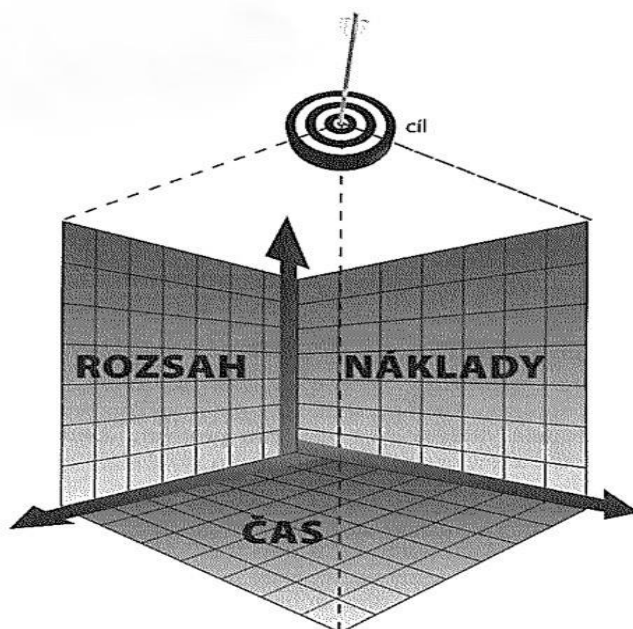
2.1.2 Trojimperativ

Projekt je omezen plánovaným rozsahem, časem a náklady. Tyto limity můžeme označit jako projektový trojimperativ. Aby manažer projektu dosáhl požadovaného úspěchu, musí tyto, často protichůdné, limity sladit (5).

Těmito limity jsou:

- **Rozsah:** Jaké práce je v rámci projektu třeba dosáhnout. Jaký produkt, či služba je očekávána. Jak bude rozsah ověřen.
- **Čas:** Jak dlouho bude práce na projektu trvat, harmonogram projektu. Kdo bude případně monitorovat a schvalovat změny v harmonogramu projektu.
- **Náklady:** Kolik by měl projekt stát, jeho rozpočet. Kdo bude sledovat a popřípadě rozhodovat o změnách nákladů v projektu (5).

Každá z těchto oblastí má na začátku projektu svůj cíl. Aby byl trojimperativ zvládnut znamená, že je potřeba udělat mezi těmito jednotlivými cíli kompromis. Kupříkladu zvýšení rozpočtu, aby se dosáhlo plánovaného trvání a rozsahu projektu. Projektový manažer se musí umět rozhodnout, který z elementů trojimperativu je ten nejdůležitější. Projektový tým však může dosáhnout plánovaného rozsahu, nákladů i času, ale i tak nemusí uspět. To nastává ve chvíli, kdy nesplní požadavky zákazníka na jeho spokojenost, na kvalitu. Trojimperativ popisuje, jak spolu souvisí základní prvky projektu, ale nesmí se zapomínat ani na další elementy, které hrají v projektu významnou roli, jako již zmíněná kvalita. (13)



Obr. 2: Trojimperativ (Převzato z (13), s25)

2.2 Fáze projektového řízení

Na projekt můžeme nahlížet jako na skupinu po sobě následujících fází. Každou fází vyjadřuje skupina logicky související činnosti. Dohromady tyto fáze tvoří takzvané životní etapy projektu. Projekty se můžou ve svých životních etapách lišit, ale každý by měl obsahovat tyto tři základní fáze projektu (5).

2.2.1 Předprojektová fáze

Během této fáze se samotný projekt definuje, formuluje se zde základní záměr projektu. Vstupují sem analýzy, jejichž výstupem jsou data sloužící k odhadu nákladů, a to jak materiálních, tak i časových. Analyzují se rizika, která mohou celý projekt ohrožit. Vyhodnocují se zde přínosy a dopady realizace celého projektu. Zvažuje se, jestli je projekt životaschopný, jestli dokáže na trhu vytvořit poptávku. U menších projektů se setkáváme spíše s úvahami, ale u těch složitějších je dáván důraz na analýzy. Mezi analýzy k ověření příležitostí pro projekt patří studie příležitostí a analýzy PEST a SWOT. Výsledkem této fáze je vyhodnocení, či doporučení, zda se tímto projektem zabývat a realizovat jej, nebo nikoli (6; 8).

„Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu je vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat.“ (4, s. 171)

2.2.2 Projektová fáze

Projektová fáze nastává, prošel-li projekt fází předprojektovou. Za předpokladu, že se v daném projektu pokračuje, je jmenován projektový tým, je sepsána identifikační listina projektu, specifikován cíl a výstupy projektu. Projekt je označen za zahájený. Dalším procesem je plánování. Zde se utváří harmonogram projektu, plán cesty k dosažení cíle projektu. Následuje proces realizace. Ukončením fáze realizace je

dosaženo cíle projektu a projekt se stává dokončeným. Zákazník ideálně získal vše, co mu bylo přislíbeno, cíl vytvořeného projektu byl naplněn (5)

Projektovou fázi lze rozdělit na:

- Zahájení projektu

Zde je velmi důležité identifikovat v této fázi hlavní zainteresované strany projektu pomocí analýzy zainteresovaných stran, a upřesnit cíl projektu, k čemuž může být použit logický rámec projektu

- Plánování projektu

V průběhu této fáze je třeba vývoj projektu neustále monitorovat a porovnávat s plánem projektu. Případné odchylky od plánu projektu dokumentovat a eventuálně korigovat.

- Realizaci projektu

Pro tuto fázi je nutno stanovit předem cíl projektu, podmínky cíle a postupu k jeho dosažení. Je-li toto stanoveno, pak v této fázi je úkolem projektového týmu takto vytyčeného cíle dosáhnout.

- Dokončení projektu

Do této fáze se projekt dostává, je-li dosaženo stanoveného cíle a dochází k předání projektu zákazníkovi podle předem stanovených podmínek ve smlouvě. V případě výhrad ze strany zákazníka, je vytvořen seznam k dořešení. Projekt je ukončen po splnění všech aktivit vyplývajících z tohoto seznamu (4; 6).

2.2.3 Poprojektová fáze

Nastává po předání všech výstupních dokumentů a po ukončení samotného projektu. V této fázi je projekt vyhodnocen. Doporučuje se, aby tuto fázi projektu prováděla skupina lidí, která s projektem nebyla přímo spojena. Zaručí se tím objektivní hodnocení. Výsledkem je, zda byl projekt úspěšný či nikoli, ve kterých parametrech se projektový tým může příště zlepšit a jak využít nově nabyté zkušenosti (4).

2.3 Cíl projektu

Cíl projektu je pouze jeden. Určuje, jaký má být konečný výsledek a k čemu má projekt dojít. Cíl je potřeba přesně a jasně vyjádřit, aby kdokoli, kdo se na projektu podílí, měl o cíli stejnou představu jako zadavatel projektu. Nelze dosáhnout cíle přímo. K jeho naplnění dochází pomocí projektu, což lze nazvat jako způsob, jak se z výchozího stavu dostat realizací naplánovaných činností až do stavu konečného. K tomu je zapotřebí více než jen přesný popis cíle, je potřeba nastavit jistá kritéria, která budou sloužit k vyhodnocení úspěšnosti projektu, dosažení daného cíle (6; 14)

2.3.1 Metoda SMART

Definovat správně cíl je jeden z klíčových faktorů projektu, aby se stal úspěšným projektem. Správně definovat cíl není jednoduchá záležitost. Aby byl cíl projektu formulován správně, měl by splňovat podmínky metody SMART. Pomocí této metody je možno cíl otestovat a zjistit, zda má všechny správné předpoklady. Metoda SMART nám zaručí, že cíl projektu je Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný,

Realistický, Termínovatelný. Stanovit si nerealistické, nebo špatně definované cíle, může vést ke zbytečnému neúspěchu projektu (6).

Správně stanovený cíl by měl tedy být SMART:

- **Specifický:** Jasně řečeno, co bude výsledkem projektu, čeho chce projekt dosáhnout. Aby se předešlo dohadům při předávání projektu, je dobré si stanovit, co přesně projekt nebude řešit.
- **Měřitelný:** Indikátory, co nás upozorní, že jsme dosáhli cíle, popřípadě, že se projekt od cíle odchyluje.
- **Akceptovatelný:** Zda s projektem všichni souhlasí, lze ho přijmout s ohledem na stávající zákony, normy a předpisy.
- **Realistický:** je potřeba se zamyslet, zda je cíle možné dosáhnout za stanoveného rozpočtu, termínu, času a dalších z projektu vyplývajících podmínek.
- **Termínovaný:** Je potřeba určit časový rámec projektu, kdy má být cíle dosaženo. (5).

V projektech, zejména v těch rozsáhlejších, se může vyskytovat více „menších“ cílů, takzvaně dílčích cílů. Slouží jako mezní ukazatelé. Tyto cíle vycházejí z hlavního cíle projektu, a celý projekt rozkládají hierarchicky na menší části. Toto vede k lepšímu stanovení požadavků zadavatele projektu. Zároveň pojmenováním těchto dílčích kroků, dosáhneme jednodušší orientace v samotném projektu (14).

2.4 Projektová dokumentace

Každý projekt je doprovázen dokumenty a listinami, ve kterých je blíže specifikováno o jaký projekt se jedná a čím se daný projekt zabývá. V této kapitole jsou popsány jen některé základní dokumentace (3).

2.4.1 Logický rámec

Logický rámec je analytický nástroj, který pomáhá při návrhu, realizování a vyhodnocení projektu. Jsou zde strukturovaně zformulovány parametry projektu. Slouží ke sjednocení zájmů a názorů všech členů projektového týmu. Metoda logického rámce je považována za jeden z nejefektivnějších způsobů, jak komplexně zformulovat strategii a zadání projektu (4).

V případě že logický rámec není zpracován, nastává vysoké riziko nedodržení jeho plánovaného termínu, překročení rozpočtu projektu, k nedorozumění a konfliktu mezi zainteresovanými stranami (3).

Tab. 1: Logický rámec (Převzato (4))

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Rizika
Aktivita	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec	
Předběžné podmínky			

Logický rámec se vyhotovuje zpravidla v předprojektové fázi. V pozdějších fázích projektu je možno logický rámec jen poupravit. Je důležité mít logický rámec zpracovaný před začátkem plánovacího procesu (4).

- **Proces zpracování logického rámce**

Logický rámec je tvořen poměrně jednoduchou tabulkou, data a informace v ní však mohou být výsledkem delší a intenzivnější diskuze. Doporučený postup je:

- stanovit cíl projektu,
- stanovit výstupy projektu pro dosažení cíle,
- stanovit skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu,
- stanovit přínosy,
- stanovit požadované předpoklady,
- stanovit objektivně ověřitelné ukazatele,
- stanovit prostředky způsobu ověření,
- určit náklady na provedení činností,
- ověřit dodržení vertikální logiky,
- přehodnotit návrh projektu z hlediska zkušeností,
- zkontrolovat tabulku jako celek (4)

2.4.2 Identifikační listina projektu (ILP)

Tento dokument slouží, po schválení investorem, k nastartování procesu zahájení projektu. Identifikační listina projektu obsahuje nejdůležitější informace o projektu, slouží jako „kotva“. Definuje se zde rozpočet, harmonogram a požadované výsledky (3).

„Z ILP vychází veškeré další kroky přípravy a realizace projektu. Pokud nastane změna přesahující limity dané v ILP, jedná se o velmi významnou změnu v projektu“ (3, s39).

Podoba identifikačních listin projektu je v různých organizacích rozdílná, liší se však jen mírně. Lze ji významně redukovat, nebo naopak, rozšířit o další položky, pokud to projekt vyžaduje. Avšak název projektu, jeho cíl a hlavní milníky jsou položky, které by

měly být uvedeny vždy. Pokud není identifikační listina projektu zpracována, nemusí být vždy jasné, čeho má projekt dosáhnout a v jakých mezích, ani kdo je za projekt zodpovědný a kdo by měl projekt začít zpracovávat (3, 2013).

„Bez ILP jme tedy na nejlepší cestě rozjet něco někým, avšak nevíme přesně co, kým a jak“ (3, s39).

2.5 Analýza zainteresovaných stran

Mezi faktory významně ovlivňující projekt patří zainteresované strany. Jedná se o osobu, či skupinu osob, které se na projektu nějakým způsobem podílejí, nebo aktivity samotného projektu na ně dopadají. Kromě cílové skupiny projektu sem patří i například členové projektového týmu a organizace, která se na projektu podílí, investor projektu ale například i banka, média či státní správa. Úkolem manažera projektu je stanovit zainteresované strany, určit jejich zájmy na projektu a stanovit pořadí důležitostí těchto dvou faktorů ve vztahu k projektu (6; 9)

Analýza zainteresovaných stran je většinou tvořena sedmi sloupci, které obsahují:

- Jméno a základní charakteristiku strany
- Jakým způsobem je strana projektem ovlivněna či dotčena
- Jaké jsou zájmy zainteresované strany
- Hodnocení obhájce/odpůrce a míra zapojení (1-10)
- Hodnocení vlivu strany na projekt (1-10)
- Priorita strany – význam strany tvořený indexem, jež se vypočítá jako násobek ohodnocení míry zapojení a vlivu strany
- Strategie, nebo opatření pro jednotlivé strany

Analýza zainteresovaných stran, která je provedena dobře, nám může pomoci odhalit oblasti, které mohou projekt potencionálně ohrozit, identifikovat strany, které mohou projekt ovlivnit či identifikovat klíčové osoby, které je nutno informovat o projektu (6).

2.6 Časové plánování projektu

Časový plán projektu, harmonogram, je důležitou součástí celého projektu. Obsahuje všechny podstatné informace o tom, v jaké posloupnosti budou práce na projektu probíhat a v jakém termínu mají tyto práce probíhat. Tato časová analýza nám určí trvání celého projektu na základě doby veškerých činností. Pomocným nástrojem této analýzy může být například Ganttův diagram, ve kterém jsou graficky znázorněny činnosti projektu v jejich souběžnosti a sledu pomocí úsečkového grafu. K jednotlivým činnostem je přiřazeno datum počátku a konce v kalendářním formátu (2; 11)

I přes některá negativa, například nepřehlednost při velkém množství činností, je Ganttův diagram jedním z nejběžněji využívaných nástrojů v projektovém managementu. K jeho sestavení postačí i tužka a papír nebo MS Excel. K lepší přehlednosti nám dopomůže software jako je například Smartsheet (2)

2.7 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti má formu tabulky, ve které je přehledně vypsáno, kdo má za jakou činnost a do jaké míry odpovědnost. V hlavičce tabulky jsou vypsány osoby, které jsou do jisté míry zodpovědné za činnost v následujících řádcích tabulky. Správné zpracování matice odpovědnosti vyjasní, která osoba nese za jakou činnost odpovědnost a s kým má být tato činnost konzultována (3).

Jedna z možných matic odpovědnosti je takzvaný diagram RACI, kde každá písmeno z názvu diagramu, vyznačuje určitou odpovědnost, která je jednotlivým osobám, či skupinám pracujících na projektu přiřazena (13).

- R (responsible) - osoba, odpovědná za provedení činnosti
- A (approver) - osoba, která schvaluje výstupy
- C (consulted) - osoba, se kterou je činnost konzultována
- I (informed) - osoba, která je o celém průběhu informována (13)

„Každá z buněk diagramu obsahuje jedno písmeno R, A, C nebo I; jednomu úkolu může být přiřazeno několik skupin nebo písmen R, C nebo I, ale písmeno A je vždy jen jedno. Jen jedna konkrétní skupina či osoba může být za daný úkol formálně odpovědná“ (13, s363).

2.8 Riziko

Riziko, bylo dříve spojováno se slovem riskovat, odvážit se něčeho. Ve starších encyklopediích bylo vysvětleno jako odvaha či nebezpečí. Dnes již představuje něco jiného. Představuje hrozbu poškození, ztráty, zničení. Riziko značí nebezpečí vzniku škody, nezdaru při podnikání (15).

Jeho základní rozdělení:

- Hmotné riziko – je nějak měřitelné
- Nehmotné riziko – duševní činnost/nečinnost
- Stálé riziko – vyskytuje se po celou dobu projektu
- Nahodilé riziko – vyskytuje se jen v určité části projektu
- Ekonomické riziko – zahrnuje finanční ztrátu
- Legislativní riziko – souvisí s předpisy a duševním vlastnictvím
- Enviromentální riziko – zahrnuje počasí, klima

2.8.1 Řízení rizik

„Řízení rizik projektu zahrnuje procesy týkající se stanovení a analyzování rizik projektu a reagování na tato rizika. Zahrnuje maximalizaci výsledků pozitivních událostí a minimalizaci následků nepříznivých událostí“ (12, s29)

Řízením rizik se snažíme zamezit působení jak již existujících, tak i budoucích faktorů rizik. Je snahou navrhnout takové řešení, které eliminuje účinek nežádoucího faktoru, a navíc dokáže využít působení příležitostného pozitivního vlivu (5).

Řízení rizik v projektu zahrnuje procesy:

- Stanovení rizik: určení, která rizika by mohla ovlivnit projekt a jejich zdokumentování.
- Ohodnocení rizik: ohodnocení možného negativního dopadu daného rizika na projekt, určení slabých míst projektu.
- Proti riziková opatření: určení možností odezvy na hrozby způsobené možným rizikem.
- Operativní řízení proti rizikovým opatření: reagování na změny rizik v průběhu projektu (12)

2.8.2 Metoda RIPRAN

Jedná se o metodu kvalitativní, vyznačuje se jednoduchostí a rychlostí. Popisuje závažnost potencionálního dopadu rizika a pravděpodobnost, s jakou dané riziko může nastat (15).

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) je jednoduchou empirickou metodou analýzy rizik projektů. Jejím autorem je Branislav Lacko, pracovník Vysokého učení

technického v Brně. Je zaměřena na práci s riziky ve všech fázích životního cyklu projektu. Skládá se z následujících tří procesů (6)

- **Identifikace nebezpečí**

V této první fázi metody je cílem identifikace hrozeb a jejich scénářů. Vstupem do této fáze je popis projektu, data o minulých projektech, předpovědi možných vnějších i vnitřních vlivů. Výstupem je seznam dvojic hrozba-scénář, který se prezentuje formou tabulky. Je potřeba vzít v potaz, že jedna hrozba, může mít hned několik scénářů, a i jeden scénář může mít několik hrozeb (6).

- **Ohodnocení rizik**

Cílem této fáze metody, je určit s jakou pravděpodobností může daná hrozba nastat. Vyhodnocuje se zde velikost případných škod a míra rizika. Rizikový tým, určí klasifikační stupnici podle míry pravděpodobnosti (například nízká – střední – vysoká). Vstupem je dvojice hrozba-scénář z předešlé fáze a statistická data z předešlých projektů. Výstupem je tabulka, ve které je přiřazeno ke každé hrozbě a scénáři míra pravděpodobnosti vzniku daného jevu a následný dopad pro projekt (6).

- **Reakce na rizika**

V této fázi metody se snažíme eliminovat, nebo alespoň snížit vliv hrozby na projekt. Rizika ohodnocena jako nízká můžeme akceptovat, ty, která jsou ohodnocena jako střední, můžeme akceptovat jen v případě, že máme připravena opatření pro případ, že by nastala. U rizik ohodnocených jako vysoká, je potřeba vymyslet návrh, jak je eliminovat, nebo alespoň snížit na úroveň středních. V případě, kdy riziko označené jako vysoké nejsme schopni eliminovat, či snížit, je potřeba zvážit, zda projekt nezastavit (6).

3 ANALYTICKÁ ČÁST PROJEKTU

V této kapitole bakalářské práce je představena myšlenka projektu tvorby internetového obchodu pro značku HORSEWAG. Je zde popsáno, jak tato značka vznikla, co bylo její myšlenkou a jak se vyvinula. Dále jsou zde uvedeny analýzy rizik, PEST a zainteresovaných stran, které slouží k zhodnocení rizikovosti projektu.

3.1 Vznik a představení Horsweg

Nápad sítotiskové dílny se zrodil v hlavách dvou studentů, Michaela Kremláčka, studenta Mendelovy univerzity a Michala Ondráčka, studenta Vysokého Učení Technického. Jejich vize byla vyrábět vlastní potisky na trička pro kamarády a tisk autorských plakátů. Velkou překážkou pro ně bylo najít prostor, kde by tuto myšlenku sítotisku zhmotnili.

„Nechtěli jsme si pronajímat místo, abychom neměli v zádech nějaký tlak na vydělávání peněz na nájem a mohlo to zůstat takové čisté.“ (Michael Kremláček)

V roce 2015 se těmto dvěma studentům nabídla příležitost, prostory v Brně v Medlánkách, kterou okamžitě využili. S malou investicí pořídili nejzákladnější vybavení na provoz a začali dělat první potisky.

„V ten moment vznikl HORSEWAG jako sítotisková platforma, která funguje do teď a zastřešuje všechny naše vlastní projekty a zůstává pořád jako naše srdcovka, kterou si hodně hlídáme.“ (Michael Kremláček)

Podle slov Michaela Kremláčka, to nikdy nechtěli brát jako podnikatelský záměr, spíše jako koníček. První odběratelé triček byli v kruhu jejich přátel. Zmínka o Horswegu se šířila rychle dál. Začali se jim ozývat první zákazníci a vznikaly první zakázky. Zakázek neustále přibývalo, což vedlo k myšlence, zdali z jejich koníčka neudělat komerční

záležitost. Vznikla komerční služba HW Prints, která zajišťuje dodání textilu, papíru a jejich následného potisku.

„To bylo ve čtvrtáku na vysoké a rok a půl na to, když jsem dodělal školu, jsem nemusel přemýšlet, jestli budu hledat práci, nebo budu "sítotiskař na plnej úvazek".“
(Michael Kremláček)

Množství zakázek během roku natolik vzrostlo, že tomu museli svoji práci přizpůsobit nákupem nezbytného vybavení a přestěhováním do jiných prostorů, aby zvládali plnit všechny zakázky.

3.2 Popis projektu

Myšlenka původního konceptu HORSEWAG se během dvou let téměř vytratila. Projekt tvorby internetového obchodu by ji měl pomoci opět oživit. Při jeho tvorbě je třeba brát v potaz, že výrobky značky HORSEWAG nepatří do hlavní produkce sítotiskové dílny. Značka HORSEWAG je plně závislá na produkci HW Prints, která ji finančně podporuje. V projektu je potřeba zachovat původní koncept HORSEWAG, který byl myšlen jen jako koníček, a přizpůsobit mu i návrh internetového obchodu.

Internetové obchody jsou z převážné většiny založeny na principu, kdy zákazníkovi nabízí jakousi stálou nabídku produktů, která je čas od času obměněna. V případě HORSEWAG by se jednalo o způsob prodeje, který můžeme označit jako prodej jedinečných designových produktů. Můžeme tento způsob prodeje srovnat s prodejem luxusního zboží, kdy je vyroben jen určitý počet kusů určitého parametru (například velikosti oděvu) a zákazník má jedinečnou možnost si toto zboží pořídit. Obnovení výroby stejného zboží je pak již zpravidla jen výjimkou.

Z důvodů závislosti HORSEWAG na HW Prints, náročnosti tvorby designu potisků, nákupu textilu a dalšího zboží, které je předmětem produkce HORSEWAG, je v plánu,

aby se nové zboží v internetovém obchodu nabízelo přibližně jedenkrát za čtyři měsíce. Jeho uvedení na trh by vždy týden předem provázela marketingová akce na sociálních sítích jako je Instagram a Facebook, a na samotných internetových stránkách HW Prints.

3.3 Analýza rizik

I u takového nenáročného projektu je potřeba rizika analyzovat a vyhodnotit. K tomuto účelu slouží metoda RIPRAN. Nejdříve je třeba možná rizika identifikovat i s jejich následky. Ke každému z rizik přiřadíme pravděpodobnost jeho vzniku a dopad na celý projekt.

Tab 2: Tabulka rizik (Zdroj vlastní)

	Hrozba	Následek	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota dopadu
1	Finanční náročnost	Zrušení projektu	0,2	3	0,75
2	Vysoké nároky na provoz a údržbu	Časové prodlevy	0,2	3	0,75
3	Nízký zájem o produkty	Nenávratnost investice	0,06	2	0,12
4	Konkurence	Nenávratnost investice	0,03	2	0,06

Stupnice dopadu: 0 (žádný) – 3 (velmi vysoký)

Hodnota dopadu = Pravděpodobnost x Dopad

Poté je riziko dosazeno do matice významnosti rizik. Pokud nastane situace, kdy riziko dosáhne hodnoty „Podmínečně přijatelné riziko“, je potřeba stanovit, za jakých podmínek se může v projektu pokračovat. S těmito podmínkami by měli souhlasit všechny zúčastněné strany projektu. V situaci, kdy je riziko nepřijatelné, je potřeba projekt přepracovat tak, aby toto riziko bylo vyloučeno.

Pravděpodobnost

Hodnota dopadu

Malá pravděpodobnost: 0–33 %

Malý dopad: 0 - 0,33

Střední pravděpodobnost: 34–66 %

Střední dopad: 0,34 - 0,66

Velká pravděpodobnost: 67–100 %

Velký dopad: 0,67 - 1

Tab 3: Matice významnosti (Zdroj vlastní)

Hodnota dopadu	Malý dopad 0 - 0,33	Střední dopad 0,34 - 0,66	Velký dopad 0,67 - 1
Pravděpodobnost			
Malá pravděpodobnost 0–33 %	Zanedbatelné riziko	Přijatelné riziko	Podmínečně přijatelné riziko
Střední pravděpodobnost 34–66 %	Malé riziko	Přijatelné riziko	Podmínečně přijatelné riziko
Velký pravděpodobnost 67–100 %	Podmínečně přijatelné riziko	Podmínečně přijatelné riziko	Nepřijatelné riziko

Hrozby, u kterých nám z matice významnosti vyplývá, že je potřeba stanovit podmínky přijatelnosti, tvoří jednoduchou tabulku. Jsou zde zdokumentované i hrozby, u kterých byla hodnota dopadu 0,4 a vyšší. V tabulce je ke každé z té hrozby přiřazena podmínka, za jaké můžeme v projektu pokračovat.

Tab 4: Podmínky hrozby (Zdroj vlastní)

	Hrozba	Podmínka
1	Finanční náročnost	<p>Dopad tohoto rizika na projekt je velký. Řešením by měla být důsledná komunikace s programátorskou firmou, tak aby nevznikaly žádné nedostatky a chyby při tvorbě internetového obchodu, které by měly za následek zvyšování ceny zakázky.</p> <p>Další možností je, zajistit si předem kapitálovou rezervu, kdyby k tomuto riziku nakonec došlo.</p>
2	Vysoké nároky na provoz a údržbu	<p>Předejít tomuto riziku by se mělo už při samotném návrhu projektu a zadávání zakázky. Navrhnout internetový obchod na takové úrovni, aby jeho provozní nároky byly co nejnižší a nejjednodušší.</p>

3.4 PEST analýza

Tato analýza zkoumá a hodnotí vnější faktory, které by mohly projekt ovlivnit. Slouží k analýze změn v obecném prostředí organizace. Analýza nemapuje pouze stávající stav prostředí, ale zabývá se i situací budoucí.

Těmito faktory jsou:

- politické faktory
- ekonomické faktory
- sociální faktory
- technologické faktory

3.4.1 Politické faktory

Politické dění v České Republice teď hodně ovlivňuje zejména drobné podnikatele. Zavedení elektronické evidence tržeb má již na svědomí několik zavřených podniků, zejména tedy v hostinské činnosti. V textilním průmyslu, v tomto případě konečné úpravy textilií, bude elektronická evidence tržeb povinná od prvního června roku 2017. Finanční výdaje na speciální pokladnu, kterou bude zapotřebí dokoupit, mohou ovlivnit tento projekt. Jedna z možností, jak se s touto hrozbou vypořádat, je zajistit si předem kapitálovou rezervu, která by vystačila na nákup potřebného vybavení na provoz elektronické evidence tržeb a která by zároveň pokryla financování tohoto projektu.

Dalšími faktory, které sem patří jsou politicko-ekonomické a zahraniční politika. Tyto faktory ovlivňují mnohem větší projekty, které využívají podpory investic nebo se vážou na zahraniční investory. U malého projektu jako tento je můžeme vypustit.

3.4.2 Ekonomické faktory

Mezi tyto faktory patří inflace, která by mohla ovlivnit cenu textilu, což by mělo za následek vyšší cenu konečného produktu. Dále sem spadá například měnová stabilita, výše HDP, ekonomické cykly a míra nezaměstnanosti. Jsou to faktory, které na projekt mají zanedbatelný vliv.

3.4.3 Sociální faktory

Zde stojí za zmínku pouze migrace a kultura regionu, na který projekt bude působit. Brno patří mezi města s velkým počtem vysokých škol. To má za následek, že během školního roku je v Brně velký nárůst počtu obyvatel, studentů, kteří jsou potencionálními zákazníky. Tudiž tento faktor má na projekt kladný vliv.

3.4.4 Technologické faktory

Technologie, která je používána v této sítotiskové dílně již prošla mnoha změnami od výroby „na koleni“. Speciální sušáky, zažehlovačky a další technické vybavení byly nutností, aby se zvládaly plnit větší zakázky. Inovační potenciál zde stále nějaký je, ale není podmínkou pro úspěch projektu.

3.5 Zainterесované strany projektu

Tab 5: Zainterесované strany (Upraveno dle (6))

Jméno a charakteristika strany	Ovlivnění/ dotčení strany	Zájmy zainterесované strany	Hodnocení obhájce/odpůrce (+/-) a míry zapojení (1-10)	Hodnocení vlivu strany na projekt (1-10)	Priorita strany	Strategie/ opatření
Interní						
Vedení HW Prints	Vytížení firmy	Zviditelnění společnosti	+10	10 (ovlivňuje, zda se projekt zrealizuje)	100	Vypracování předprojektových studií
Externí						
Zaměstnanci programátorské společnosti	Konzultace s HW Prints	Nová zakázka	+4	6 (jejich přístup může ovlivnit projekt)	24	Motivace dárkem od HORSEWAG
Zákazníci	Nabídka produktů značky HORSEWAG	Tlak na zkrácení doby projektu	+8	8 (jsou zákazníky)	64	Akční ceny při zahájení prodeje
Konkurenční podniky	Vyšší nároky na služby pro zákazníky	Okopírování projektu	-7	3 (mohou narušit projekt)	-21	Zabezpečení dat

3.6 Závěr analytické části

Tato sítotisková dílna prošla od svého vzniku mnoha změnami a stále se posouvá kupředu. Dalším krokem v jejím vývoji by mohl být právě internetový obchod s nabídkou produktů HORSEWAG.

Z analýz vyplývá, že je třeba klást důraz na dodržení rozpočtu projektu. Návratnost plné výše rozpočtu na tento projekt by byla při prodeji sto patnácti kusů mikin, nebo tři sta dvaceti kusů triček. Pokud by se kolekce zboží nabízela třikrát do roka, tak při prodeji dvaceti kusů triček v jedné kolekci by se investice do internetového obchodu vrátila za pět a čtvrt roku.

Je potřeba brát v potaz, že internetové stránky této dílny již existují a nabízejí skvělý prostor pro vytvoření tohoto typu obchodu. Tvorba internetového obchodu na již předem registrované doméně je snazší, ušetří projektu čas i peníze, které by bylo možné investovat právě do již brzy potřebného zařízení elektronické evidence tržeb.

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 Identifikační listina projektu

Název projektu:	HorsewagShop
Datum:	29.5.2017
Zpracoval:	František Vašourek
Cíl projektu:	Vytvoření internetového obchodu
Přínosy:	Zviditelnění značky HORSEWAG Získání nových zákazníků
Plánované náklady:	80.000 Kč
Termín zahájení:	12.9.2017
Termín dokončení:	16.10.2017
Milník projektu:	4.10.2017 zkušební provoz
Schválené výjimky:	NE
Zadavatel projektu:	HW Prints
Vedoucí projektu:	Michael Kremláček
Odměny projektového týmu:	NE

4.2 SMART, hodnocení cíle projektu

Cíl projektu je definován v Identifikační listině projektu. Podmínky metodiky vyhodnocení cíle SMART musí splňovat každý správně definovaný cíl projektu.

- **Specifický** Vytvoření internetového obchodu kompatibilního s internetovými prohlížeči počítačů i mobilních telefonů
- **Měřitelný** Funkční internetový obchod s nabídkou alespoň tří různých trik ve všech velikostech a dvou různých mikin ve všech velikostech.
- **Akceptovatelný** Vedení společnosti a projektový tým se shodly na jeho podobě
- **Realistický** Při dodržení rozpočtu 80.000Kč je projekt akceptovatelný
- **Termínovaný** Projekt bude zahájen 12.9.2017, ke 4.10.2017 proběhne zkušební provoz, ukončení projektu a zahájení ostrého provozu 16.10.2017

4.3 Logický rámec projektu

Tab 6: Logický rámec(Upraveno dle (4))

Záměr	Objektivně ověřitelný ukazatel	Zdroje k ověření	Předpoklady
Lepší dostupnost produktů HORSEWAG	Prodej alespoň deseti produktů během zkušebního provozu internetového obchodu.	Data z databáze produktů internetového obchodu.	Pozitivní postoj vedení společnosti k samotnému projektu.
Cíl	Objektivně ověřitelný ukazatel	Zdroje k ověření	
Vytvoření plně funkčního internetového obchodu HORSEWAG	Bude vytvořen plně funkční internetový obchod na stránkách HW Prints s databází produktů, který bude nabízet zboží značky HORSEWAG.	1. Protokol o projektu. 2. Webové stránky sítotiskové dílny HW Prints. 3. Data z databáze produktů internetového obchodu. 4. Funkčnost internetového obchodu bude ověřena během zkušebního provozu.	
Výstupy	Objektivně ověřitelný ukazatel	Zdroje k ověření	Rizika
1. Schválení navrhovaného projektu 2. Finance 3. Zadání zakázky programátorovi	1. Vyjádření podpory vedením společnosti 2. Vymezení 80.000 CZK 3. Odevzdaná dokumentace	1. Protokol o schválení projektu 2. Výpis z bankovního účtu 3. Protokol o zadání zakázky	1. Finanční náročnost 2. Vysoké nároky na provoz internetového obchodu 3. Nízký zájem o produkty 4. Konkurence

Aktivity	Prostředky / vstupy	Časový harmonogram	
1.1 Návrh projektu -vytvoření designu internetového obchodu pro internetové prohlížeče počítačů -vytvoření designu internetového obchodu pro internetové prohlížeče mobilních telefonů a tabletů 1.2 Vyjádření podmínek -návrh způsobů platby -návrh formy databáze produktů 1.3 Písemný souhlas s projektem 2.1 Požadavek o uvolnění financí 3. Předání kompletního návrhu projektu programátorovi 3.2 Kontrola odevzdaných dokumentů 3.3 Průběžná kontrola zakázky	1. minimálně dvoučlenný tým projektu 2. Finance ve výši 80.000 CZK	12.9.2017 Sestavení projektového týmu 20.9.2017 Schválení podoby projektu 25.9.2017 Zadání zakázky 4.10.2017 Zkušební provoz 16.10.2017 Zahájení provozu internetového obchodu	
Podmínky	1. Vyjádření podpory vedením společnosti 2. Uvolnění financí v dané výši		

Dne: 29.5.2017

Vytvořil: František Vašourek

4.4 Ganttův diagram

Součástí Ganttova diagramu je hierarchická struktura činností WBS. Tato struktura rozkládá jednotlivé činnosti na další podúrovně. Jsou zde zobrazeny všechny důležité činnosti, které musí být v průběhu projektu vykonány.

Tab 7: Činnosti projektu (Zdroj vlastní)

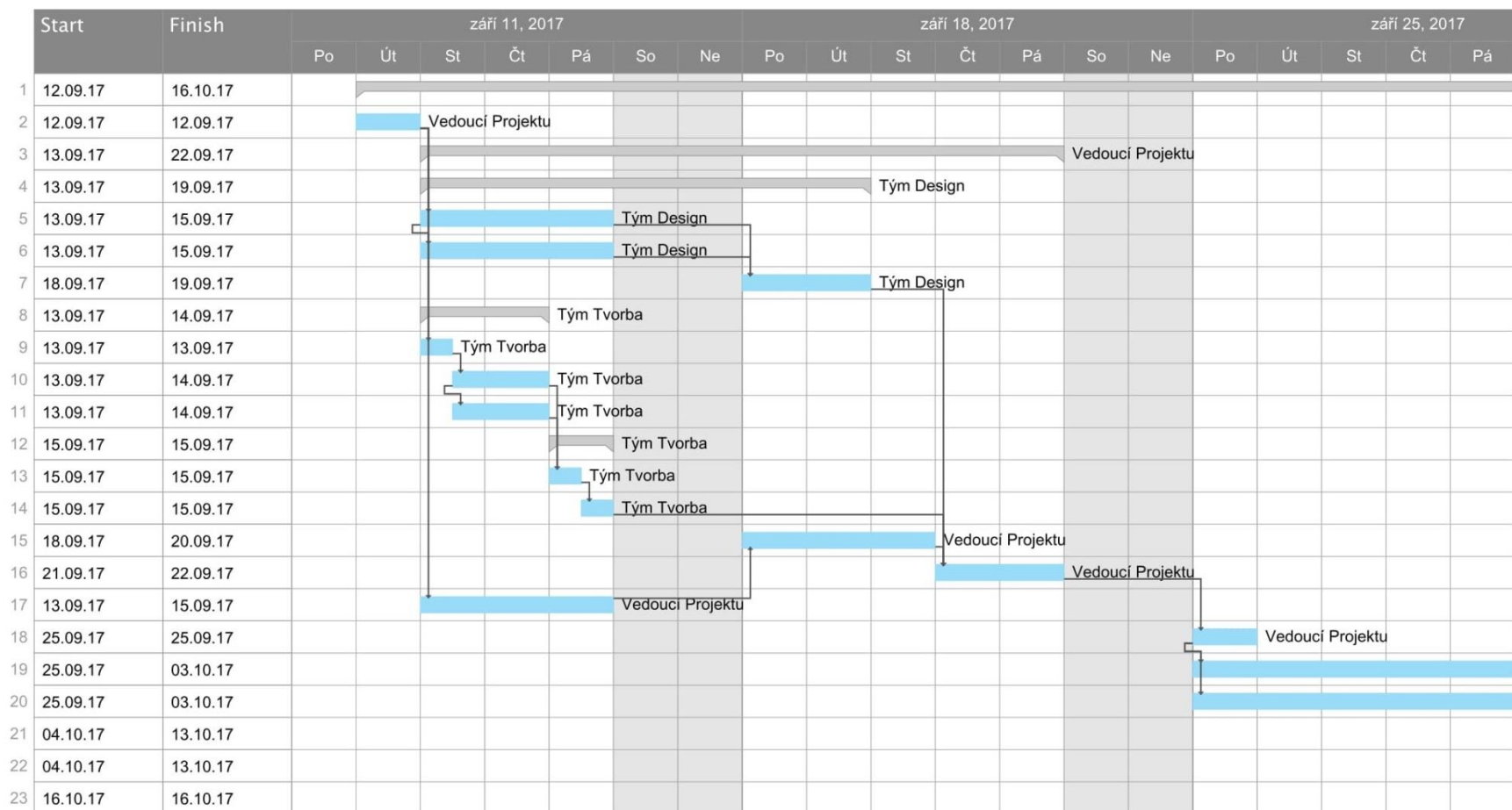
WBS	č.	Název činnosti	Doba	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
1	1	HORSEWAG SHOP	25 d	12.09.17	16.10.17	
1.1.	2	Vytvoření projektového týmu	1 d	12.09.17	12.09.17	
1.2.	3	Návrh internetového obchodu	8 d	13.09.17	22.09.17	
1.2.1.	4	Tvorba vzhledu internetového obchodu	5 d	13.09.17	19.09.17	
1.2.1.1.	5	Vytvoření designu internetového obchodu pro internetové prohlížeče počítačových operačních systémů Windows a Apple	3 d	13.09.17	15.09.17	2
1.2.1.2.	6	Vytvoření designu internetového obchodu pro internetové prohlížeče mobilních operačních systémů Android, iOS a Windows	3 d	13.09.17	15.09.17	5SS

1.2.1.3.	7	Vytvoření funkčního designu stránky platby a doručení	2 d	18.09.17	19.09.17	5; 6
1.2.2.	8	Navržení způsobů platby	2 d	13.09.17	14.09.17	
1.2.2.1.	9	Hotově	1 d	13.09.17	13.09.17	2
1.2.2.2.	10	Převodem z účtu	2 d	13.09.17	14.09.17	9SS
1.2.2.3.	11	Kartou on-line	2 d	13.09.17	14.09.17	9SS; 10SS
1.2.3.	12	Navržení způsobů doručení	1 d	15.09.17	15.09.17	
1.2.3.1.	13	Osobní odběr	1 d	15.09.17	15.09.17	11
1.2.3.2.	14	Poštovní balík	1 d	15.09.17	15.09.17	13SS
1.2.4.	15	Návrh způsobu vedení databáze o produktech	3 d	18.09.17	20.09.17	17
1.2.5.	16	Kontrola funkčnosti designů stránek a schválení návrhu	2 d	21.09.17	22.09.17	15; 14; 7
1.3.	17	Vyhledání vhodného programátora	3 d	13.09.17	15.09.17	2
1.4.	18	Zadání zakázky tvorby	1 d	25.09.17	25.09.17	16

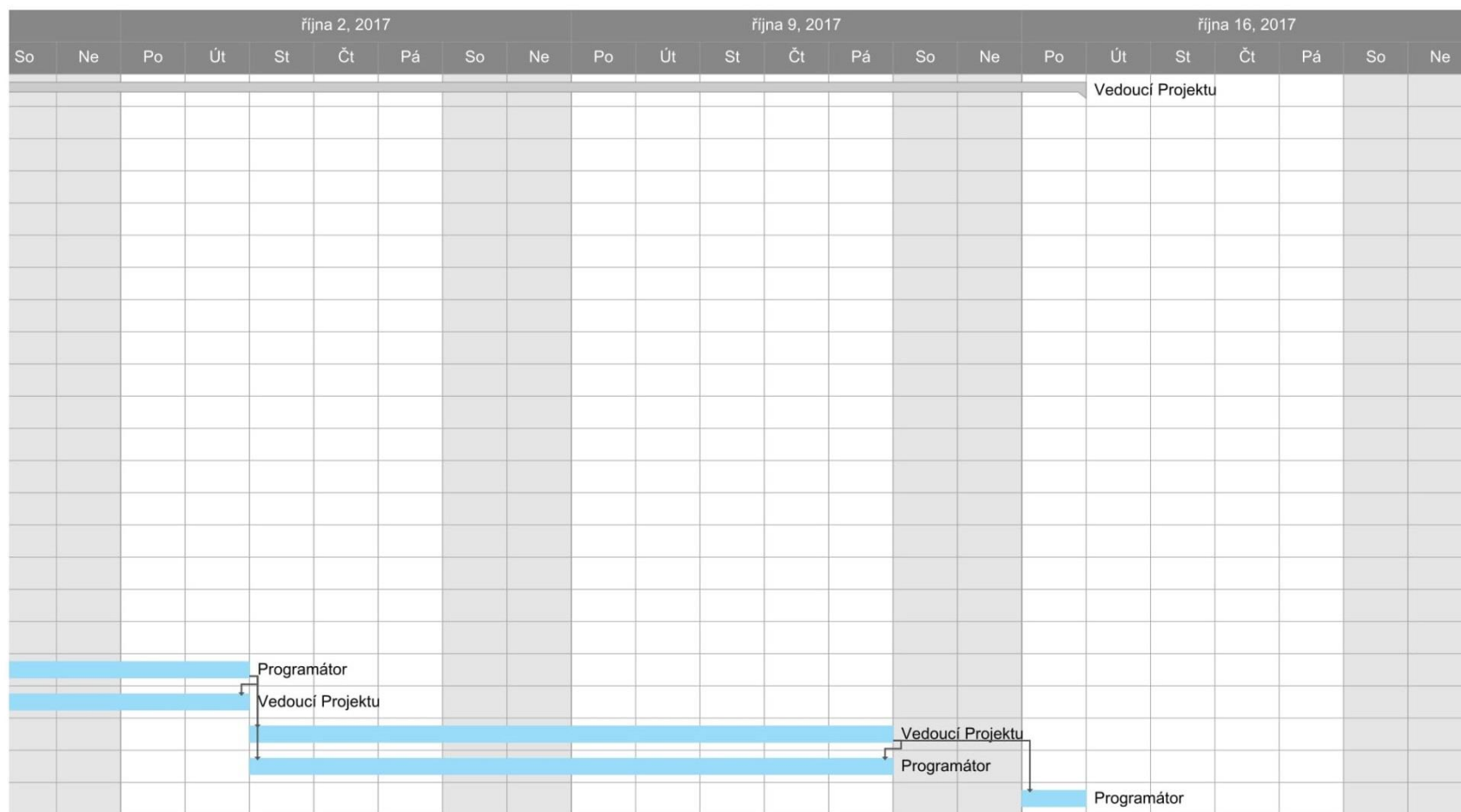
	internetového obchodu dle návrhu programátorovi				
1.5.	19 Tvorba internetového obchodu	7 d	25.09.17	03.10.17	18SS
1.6.	20 Průběžná kontrola zakázky	7 d	25.09.17	03.10.17	19FF; 18SS
1.7.	21 Spuštění zkušebního provozu	8 d	04.10.17	13.10.17	19
1.8.	22 Průběžná kontrola zakázky	8 d	04.10.17	13.10.17	19; 21FF
1.9.	23 Předání zakázky	1 d	16.10.17	16.10.17	21

Vysvětlení zkratk ve sloupci Předchůdci:

- **FS** (Ukončení – Zahájení) činnost následující začíná nejdříve se skončením činnosti předcházející
- **SS** (Zahájení – Zahájení) činnost následující začíná nejdříve se začátkem činnosti předcházející
- **FF** (Ukončení – Ukončení) činnost následující končí nejdříve s koncem činnosti předcházející
- **SF** (Zahájení – Ukončení) činnost následující končí nejdříve se začátkem činnosti následující (10)



Obr. 3: Ganttův diagram (Zdroj vlastní)



Obr. 4: Ganttův diagram (Zdroj vlastní)

4.5 Aplikace trojimperativu

Užitím trojimperativu v předprojektové fázi, tedy stanovením rozsahu projektu, odhadovaných nákladů, a časové náročnosti projektu, získáme limity, které by po dobu projektu neměly být překročeny.

Rozsah: vytvoření internetového obchodu s následným prodejem
deseti kusů produktu během zkušebního provozu

Náklady: na celý projekt 80.000 Kč

Časová náročnost: začátek projektu 12.9.2017, ukončení projektu a spuštění
internetového obchodu 16.10.2017

Z této trojce jsou pro samotný projekt stěžejní náklady projektu, které by tuto předem určenou částku neměly překročit, zato až na posledním místě je termín dokončení projektu.

4.6 Diagram RACI

Z matice odpovědnosti, diagramu RACI, vyplývá:

- Kdo bude řešit jaké úkoly
- Kdo bude mít jakou pravomoc a odpovědnost
- Kdo s kým bude spolupracovat

Tab 8: Tabulka odpovědnosti (Zdroj vlastní)

Odpovědné subjekty	Vedoucí projektu	Projektový tým	Programátor
Činnost			
Vytvoření projekt. týmu	R	I	
Návrh projektu	A	R	
Tvorba funkčního vzhledu	I	R	
Návrh způsobů platby a doručení produktu	I	R	
Kontrola funkčnosti návrhu	R	A	
Výběr programátora	R	C	I
Zadání zakázky	R	A	I
Průběžná kontrola zakázky	R	I	C
Zhotovení zakázky	I	C	R
Zkušební provoz	A	C	R
Průběžná kontrola provozu	C	I	R
Předání zakázky	I	I	R
Zahájení prodeje	R	A	I
Vyhodnocení projektu	I	R	I

ZÁVĚR

Před tím, než se pustíme do jakéhokoli projektu, je vždy vhodné jej podstoupit odpovídajícím analýzám. K dosažení požadovaného cíle projektu vede vždy několik cest. Tyto analýzy nám pomohu určit, která z cest je pro nás ta správná a zároveň nám pomohou se vyhnout co nejvíce potížím při řešení daného projektu.

Vytvořit vlastní internetový obchod lze několika způsoby. Na výběr jsou dva základní. První způsob je, že si internetový obchod vytvoříme sami. Na internetu jsou dostupné různé formy, části, pomocí kterých lze sestavit internetový obchod. Tento způsob je šetrnější na náklady projektu, ale je zapotřebí více času a jisté dovednosti v oblasti programování. Konečný výsledek nemusí být vždy uspokojivý.

Druhý způsob je ten, který jsem zvolil při zpracování tohoto projektu, tudíž zadat zakázku programátorovi, který vytvoří internetový obchod přímo na míru zákazníkovi. Tento způsob tvorby internetového obchodu má nevýhodu v tom, že je zapotřebí vyššího rozpočtu. Na druhou stranu zákazník dostane funkční internetový obchod, připravený ihned k užívání. Případné „mouchy“ vyřeší programátor, který daný obchod vytvářel.

V projektu tvorby internetového obchodu pro značku HORSEWAG vyplývá z Ganttova diagramu, že by programátor měl strávit práci nad tvorbou daného internetového obchodu devatenáct dní. Pokud budeme počítat, že by pracoval osm hodin denně, za hodinovou mzdu pět set korun, pak nám vyjde že samotný programátor bude stát sedmdesát šest tisíc korun. Dalšími náklady, které je třeba brát v potaz, je čtrnáctidenní práce projektového týmu na přípravě zadání pro programátora.

Je na zvážení vedoucího projektu, zda takový projekt uskutečnit, nebo hledat jiné alternativy, jak produkty značky HORSEWAG dostat k potenciálním zákazníkům, do ulic Brna, dalších českých i evropských měst.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ČSN ISO 10006 ed. 2 (01 0333) *Systémy managementu jakosti- Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut, 2004, 46 s.
- 2) DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788024756936.
- 3) DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 9788024746319.
- 4) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- 5) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024756202.
- 6) JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 9788090529717.
- 7) JUŘICA, Pavel. *Řízení projektu*. Přednáška. Brno: VUT, 19. 10. 2015.
- 8) MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 9788024753218.
- 9) PITÁŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012, 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.
- 10) PŮLPITEL, Martin. *Projektové řízení*. Přednáška. Praha. FIT ČVUT, zs 2011/12
- 11) ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.
- 12) ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

- 13) SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- 14) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024736112.
- 15) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1:PROJEKT, JAKO ZMĚNA (PŘEVZATO Z (4))	12
OBR. 2: TROJIMPERATIV (PŘEVZATO Z (13), S25)	15
OBR. 3: GANTTŮV DIAGRAM (ZDROJ VLASTNÍ)	43
OBR. 4: GANTTŮV DIAGRAM (ZDROJ VLASTNÍ)	44

7 SEZNAM TABULEK

TAB. 1: LOGICKÝ RÁMEC (PŘEVZATO (4))	20
TAB 2: TABULKA RIZIK (ZDROJ VLASTNÍ)	29
TAB 3: MATICE VÝZNAMNOSTI (ZDROJ VLASTNÍ)	30
TAB 4: PODMÍNKY HROZBY (ZDROJ VLASTNÍ)	31
TAB 5: ZAINTERESOVANÉ STRANY (UPRAVENO DLE (6))	34
TAB 6: LOGICKÝ RÁMEC(UPRAVENO DLE (4))	38
TAB 7: ČINNOSTI PROJEKTU (ZDROJ VLASTNÍ)	40
TAB 8: TABULKA ODPOVĚDNOSTI (ZDROJ VLASTNÍ)	46

8 SEZNAM GRAFŮ

